

позитивний імідж (що призводить до збільшення клієнтів); зменшення видатків (що призводить до збільшення прибутковості); покращення здоров'я клієнтів (що надає можливість розширювати кількість потенційних споживачів). Це все, у свою чергу, дає можливість збільшення доходів та прибутковості компаній. Для споживачів — це врахування інтересів суспільства; натуральність та екологічність продуктів; полегшення доступу до товарів; підтримка людей з особливими потребами; збереження екології.

Незважаючи на те, що в Україні присутні міжнародні ритейлери, впроваджувані ними заходи не складають і десятої частини від міжнародної практики, а використовувати ці практики не

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

зація концепції сталого розвитку має величезні перспективи, оскільки є форматом ведення бізнесу у майбутньому та сприяє його переведенню у чесну та прозору форму.

### *Література*

1. Yudelson J. Sustainable Retail Development: New Success Strategies. — 2009. — 215 p.
2. 2011 Top 250 Global Retailers. — [http://www.stores.org/2011/Top-250-List#.UVv\\_VpPIaUs](http://www.stores.org/2011/Top-250-List#.UVv_VpPIaUs).
3. Офіційні звіти про реалізацію концепції сталого розвитку підприємствами на офіційних інтернет-ресурсах цих підприємств.

**Константінова Ю. П.**

(фінансово-економічний ф-т, 3 курс )

## **ТЕОРІЯ ПІДТРИМКИ БАЖАНОЇ ПОВЕДІНКИ ЯК ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Умовою успіху кожної компанії є зацікавленість усіх членів колективу в підвищенні конкурентоспроможності своєї компанії. Особливого значення мотивація набуває в організаціях, дохід яких безпосередньо залежить від якості та креативності праці персоналу.

*Мета дослідження* полягає у визначенні критеріїв ефективної системи мотивації персоналу.

Кожна організація при розробці власної системи мотивації спирається на певні теорії мотивації персоналу. Всі вони мо-

жуть бути розділені на три групи: змістовні теорії; процесні теорії; теорія підтримки бажаної поведінки (автори — американські вчені Дафт, Стирс, Р. Скінер).

Згідно до мотиваційної теорії підтримки бажаної поведінки, менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку («відмова від повчань»), покарання, ігнорування. Важливо, щоб регулюючі заходи обирались з огляду на особистість підлеглого.

Саме теорія підтримки бажаної поведінки покладена в основу систем мотивації провідних компаній світу: сфери інформаційних технологій — Apple, Google; Luxoft (яка спеціалізується на наданні аутсорсингових послуг), сфери аудиторських та консалтингових послуг — PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG, українського консорціуму ЄДАПС (який займається виробництвом ідентифікаційних документів та інформаційних систем).

Розглянемо системи мотивації двох компаній-гігантів сфери інформаційних технологій: Apple та Google.

Основні елементи системи мотивації компанії Apple:

- Розвинена *«культура ефективності»*, яка полягає у значній диференціації персоналу, заснованій на діяльності працівників (топ-фахівців та працівників ключових продуктів значно виділяють серед інших).

- *Замість дотримання балансу роботи — життя, акцент на роботі*. На сайті компанії вивішений заклик: «Ми всі одержимі ідеєю довести кожную останню деталь до досконалості». Дивно, але така позиція компанії не лякає працівників, а мотивує до наполегливої праці.

- Більшість працівників Apple, отримують *гранти акціями у вигляді винагороди за роботу*. Таким чином, винагороди персоналу пов'язані із загальними результатами компанії.

- *Знижка на продукти Apple* кожному працівнику компанії.

- *Унікальний внутрішній бренд компанії*, який позиціонує працівників як революціонерів і повстанців. В організації присутня *ненависть до бюрократії*.

За версією відомого американського журналу Fortune, компанія Google є на даний час найкращим роботодавцем в світі [3]. Чим же мотивує ця компанія свій персонал?

- Google робить ставку на *здоров'я працівників*. До їхніх послуг безкоштовні спа-центри, безкоштовне медичне обслуговування та харчування на території компанії.

- Максимально *комфортні умови праці*: дозволяється приходити на роботу зі своїми домашніми тваринами, коригувати робочий графік, 25 % робочого часу присвячувати особистим проектам. Існує можливість вільного робочого графіку.

- Додаткові оплачувані вихідні дні та корпоративні виїзди (пікнік тощо).

- Кілька разів на місяць дні «*home office*» (для роботи вдома).

- На свята в якості подарунків *Android-смартфони*.

- За гарні результати роботи надається *фондовий опціон на купівлю акцій компанії*.

Безумовно, кожна з цих систем мотивації є ефективною і заслуговує визнання, про що свідчить успішна діяльність корпорацій.

Порівнюючи обидві системи між собою, слід зазначити, що компанія Apple має сильний зовнішній бренд роботодавця без великих витрат на створення особливих умов праці. В цю компанію висококваліфіковані кадри притягує сильний продуктовий бренд.

На практиці дотримання принципів лише якоїсь однієї теорії не може бути ефективним. Проаналізувавши системи мотивації персоналу вищезгаданих організацій, ми зробили висновок, що хоч система мотивації працівників компанії Apple базується на теорії підтримки бажаної поведінки, там також присутні елементи теорії визначення цілей і теорії очікувань Врума. В системі мотивації Google крім теорії підтримки бажаної поведінки є елементи двофакторної теорії Герцберга, і теорії партисипативного (спільного) управління. Слід зазначити, що обидві компанії схильні до позитивної підтримки поведінки своїх працівників.

Отже, сформулюємо критерії ефективної системи мотивації персоналу:

- 1) В сучасних умовах ведення бізнесу ефективна система мотивації базується на засадах теорії підтримки бажаної поведінки.

- 2) При розробці системи мотивації повинні враховуватись всі умови та особливості конкретної ситуації і поєднуватись елементи різних мотиваційних теорій.

- 3) Система мотивації має викликати зацікавленість працівників у загальних результатах діяльності організації і бути спрямованою на досягнення балансу інтересів персоналу і компанії.

### *Література*

1. Бабушкин Э. Уроки управления талантами от Apple: кейсы от самой дорогой компании Мира [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://hrm.ru/blog\\_uroki-upravljenja-talantami-ot-apple-kejjsy-ot-samojj-dorogojj-kompanii-mira-chast-1\\_115AD2](http://hrm.ru/blog_uroki-upravljenja-talantami-ot-apple-kejjsy-ot-samojj-dorogojj-kompanii-mira-chast-1_115AD2).

2. Рябова И. Мотивация сотрудников: нет предела совершенству [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=14899>.

3. 100 Best Companies To Work For / Fortune [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/>.

**Кривоус І. В.**

(ф-т економіки та управління, IV курс)

### СЕЗОННА МАТРИЦЯ ЯК МЕТОД ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Концепція управління кризовими явищами включає в себе широку низку як теоретичних методів, так і практичних інструментів. Саме поняття *антикризового управління* доцільно розглядати як тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1, с. 495].

Результативність антикризового управління значною мірою залежить від якості діагностики кризових явищ на підприємстві. У свою чергу, *діагностика* — визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, вияв в них слабких ланок та вузьких місць (рис. 1).

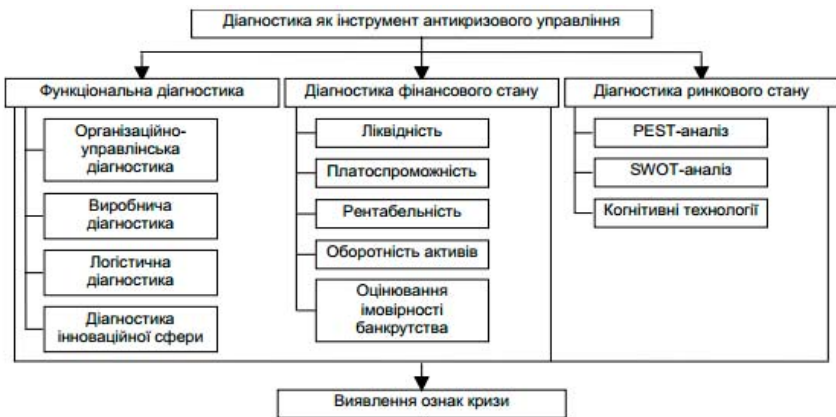


Рис. 1. Схема діагностики стану підприємства [2].